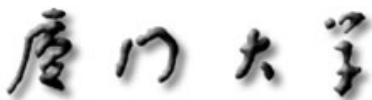


学校编码：10384
学号：X200437069

分类号_____密级_____
UDC _____



硕 士 学 位 论 文

在筹建工程塑料厂中项目时间管理的应用研究
Project Time Management Application Study at the Project to Set
up Some Engineering Plastic Plant

杨 靖

指导教师姓名：计国君 教授
专 业 名 称：项目管理工程
论文提交日期：2009 年 07 月
论文答辩时间：2009 年 08 月
学位授予日期：

答辩委员会主席：_____
评 阅 人：_____

2009 年 07 月

在筹建工程塑料厂中项目时间管理的应用研究

杨靖

指导教师

计国君教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

2009 年 07 月 01 日

厦门大学博硕

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文(包括纸质版和电子版)，允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

() 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

(☒) 2.不保密，适用上述授权。

(请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。)

声明人(签名)：

2009 年 07 月 01 日

摘要

当今，在新的不断变化的市场环境下，企业所处的环境复杂多变且具有越来越多不确定、动态的因素，业所面临的竞争也愈发激烈和残酷。企业项目管理成为提高和维系企业核心竞争力的企业助跑器，逐渐成为企业不断成功地进行持续改善、提升运营管理绩效的关键手段；也将成为本世纪长期性组织管理的一种发展趋势。在项目管理实践中，由于项目管理对象的复杂性和时间管理的方法技巧问题，工期拖延成为项目管理中最普遍的问题，甚至有些项目因为无法按时完成而导致项目完全失败；同时，项目时间管理与项目质量、项目成本（费用）又是相辅相成。因此，项目时间管理，在项目管理中越来越受到管理者和项目干系人的关注，也成为学界和项目管理业界研究讨论的热点。

本文以项目时间管理方法和技术的实践应用为研究对象，从企业项目管理知识体系入手，将理论体系与在跨国公司的具体筹建工厂项目的时间管理探索相结合，着重探讨了并行技术和工作包外包等方法技术的实践应用及其价值。首先从项目管理及企业管理的发展来论述当今企业项目管理的概况，进而探讨项目管理的三大核心要素之一的项目时间管理的理论发展和实践运用之现状，结合本论文要研究的主题，特别介绍了项目时间管理对企业筹建项目的意义和必要性。然后，结合他过去六年在跨国公司的相关从业经历和对一些国际国内企业的了解和调研，对国际项目管理及我国项目管理的发展趋势和研究热点之一的企业项目管理进行探讨和分析，在概览企业实施项目化管理中常见的若干问题基础上，介绍企业实施项目管理的方法和技术，进而详细阐述了项目时间管理在企业项目管理中的地位和作用，比较全面、系统的分析总结了项目时间管理的特点及其内容以及项目时间管理的方法。他结合自己作为一个美国公司独资设立厦门新工厂的负责人，在筹建工程塑料厂中运用项目时间管理方法的具体活动，剖析了项目时间管理方法的实践应用，重点探讨了在中小企业的类似项目中的外包、并行技术等方法手段对项目时间管理乃至整个项目管理的可行性和实用性。同时，希望通过作者的实践和探讨，能够为企业项目管理提供可借鉴的方法，并为丰富项目管理知识体系添砖加瓦，给项目管理在我国的发展和完善带来一点思路。

关键词： 企业项目管理；项目时间管理；并行技术；外包

Abstract

Today, facing the new continuously changing market environment, which is more complex and uncertain and dynamic, the competition among enterprises gets more fierce and cruel. Project Management is becoming a good accelerant to improve the key competition and the key method to develop enterprises with continuously improvement. It's also a kind of long-term team management model with projects as the center. Enterprise Project Management trends to be one management model to develop long-term organization management of this century (not limited to business). The current project management emphasizes on the method how to carry out one and many projects. On the other hand, it stresses the performance of project management and standardization, which is how to achieve project management maturity. In our practice, projects couldn't be achieved as scheduled time even would be postponed to finish so as failing at last. In the meantime, Project Time Management affects Project Cost (Expense) and Project Quality one another. Therefore, more and more managers and related people pay attention to Project Time Management. Project Time Management comes to be a hot topic for academics and project management research fields.

The dissertation focused on the methodologies and technique practice study on project time management. Based on the theory system of enterprise project management and consolidated the theory system with the project time management practice of setting up some plastics engineering plant in one MNC, it mainly contributed on the methodologies and technique practice of parallel project management and work package outsourcing and etc. It first reviewed the status of current Enterprise Project Management and discussed of the theory development and its practice from Project Management and Enterprise Management. Considering the subject of this dissertation, it paid more attention to the necessary and meaning of Project Time Management in the Project of Setting up Some Engineering Plastic Plant. Then, it discusses and analyzes Enterprise Project Management, which is one popular subject of international and domestic Project Management' research and development based on the author's 6 years' work experience in the international enterprises and knowing and studying the relative knowledge. The author analyzed and summarized the overall and systematic character, contents and methods of Project Management and Project Time Management, which is resulted from the activities of carrying out Project Management.

The author was assigned to be the leader to be in charge of setting up one new plastic engineering plant. He analyzed and summarized the practice of Project Time Management.

Especially, the feasibility and practicability of the skills Epiboly and Parallelism method was reviewed if it was suitable for similar projects in the medium and small enterprises. In the meantime, Author's practice and methods would like to be helpful to develop Enterprise Project Management and richen the knowledge system of Project Management.

Key words: Enterprise Management; Project Time Management; Parallel project management technique; Epiboly

厦门大学博硕

目 录

第 1 章 引言	1
第 1 节 选题背景和依据	1
第 2 节 企业项目管理概况	3
第 3 节 筹建项目中时间管理的意义及必要性	15
第 4 节 本论文研究框架	20
第 2 章 企业实施项目化管理若干问题的研究	22
第 1 节 企业实施项目化管理方法	22
第 2 节 时间管理在项目管理中的地位和作用	30
第 3 节 时间管理的内容和特点	34
第 3 章 项目时间管理方法	36
第 1 节 项目时间管理的过程	36
第 2 节 项目时间管理的因素分析	43
第 3 节 项目时间管理的评价方法	43
第 4 章 案例—项目时间管理在厦门某工程塑料厂筹建项目中的应用	46
第 1 节 案例背景	46
第 2 节 项目时间管理的应用	49
第 3 节 项目时间管理分析与评价	63
第 5 章 总结	66
第 1 节 本论文研究的结论	66
第 2 节 项目时间管理在项目管理理论和方法体系中的发展和展望	67
参考文献	69
致 谢	70

CONTENTS

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Research Background	1
Section 2 Enterprise Summary	3
Section 3 Meaning and Necessarity of Prject Time Management for Setting up A Plant	15
Section 4 Research Instructure.....	20
Chapter 2 Many problems' Research in Enterprice Project Management	22
Section 1 Methodlogies in Enterprice Project Management.....	22
Section 2 Time Management's Function and Station in Project Management.....	30
Section 3 Time Management's Content and Character	34
Chapter 3 Project Time Management's Methodlogies	36
Section 1 Project Time Management Process	36
Section 2 Factors' Analysis of Project Time Management	43
Section 3 Assessment Method for Project Time Management	43
Chapter 4 Case—Project Time Management Practice in the Project Setting up Some Engineering PlasticPlant	46
Section 1 Case Background.....	46
Section 2 Project Time Management Practice	49
Section 3 Project Time Management Practice	63
Chapter 5 Conclusion	66
Section 1 Research Conclusion	66
Section 2 The development and vision of Project Time Management in Project Management System.....	67
References	69
Acknowledgements	70

第1章 引言

第1节 选题背景 and 依据

现代企业面临着客户需求在产品个性化、小批量、及时准确交付和满意的售后服务等方面要求越来越高，随着新经济时代市场竞争日益加剧，现代企业在应对产品生命周期缩短、顾客驱动的市场等激烈竞争、复杂多变的环境中，“市场反应速度”或“基于时间的竞争”决定着企业能否在竞争中生存的首要因素，项目管理已经逐渐成为现代企业管理和运作的一种模式，成为 21 世纪企业组织和管理的一种主要形式。项目管理理念和方法在架构企业核心竞争力的主要作用越来越突出，其运用越来越普遍，也越来越受到企业管理者的重视。

人类项目管理时间活动由来已久，比如埃及金字塔、巴比伦塔和我国古长城就是举世瞩目的建筑项目^[1]。到了 20 世纪初，人们就开始探索起源于建筑业的项目管理的方法，在 1965 年欧洲第一个专业性组织“国际项目管理协会”（International Project Management Association，简称 IPMA）标志着传统的项目管理正式形成。直至 20 世纪 80 年代中期，其应用范围也仅限于建筑和国防等少数领域；20 世纪 80 年代中期至 90 年代初，在新型项目管理发展阶段，其应用推广到航空航天、制药、汽车等更多的工业领域；进入 20 世纪 90 年代以后，随着信息技术的来临高新技术产业的飞速发展，项目的特点及其运用产生了巨大的变化，项目管理被运用到 IT、高科技、政府、公共机构等几乎所有行业，项目管理发展也进入现代项目管理阶段。当前，项目管理的发展规律又有了新突破，它除了计划和协调外，对进度（时间）、费用、质量、风险、采购、沟通、范围、人力资源和集成管理等方面都更加重视，其应用领域也在不断地扩展。展望国际项目管理，21 世纪项目管理在管理科学中将扮演更加重要的角色，随着项目、项目管理在企业中扮演的角色越来越重要，项目管理将成为未来企业的助跑器。在当今和未来的经济信息社会中，项目管理将和日常运营管理并驾齐驱，甚至更加重要。作为将资源转化为产品（服务）或组织变革最有效、最高效的方法之一的项目管理在各个生产制造企业、贸易行业和代理机构中的应用前景非常广阔。越来越多的管理人员意识到通过项目管理能够很好地完成组织目标，因此，项目已经成为了进行企业经营或运作管理的基础，而项目管理则是其主要的策略手段。

我国也有着悠久的项目管理实践历史，从古代的大禹治水、古长城、京杭大运河、北宋复建古城汴梁到现代的两弹一星、三峡工程和载人航天工程，无不凝结着中国人民

的伟大智慧和丰富的项目管理经验。从 20 世纪 50 年代开始，华罗庚教授和钱学森教授分别从民用和国防系统工程两个角度对中国现代项目管理的发展做出了重大贡献。80 年代以来，项目管理在学术和应用等多个领域得到了迅速的发展，强调项目管理在企业的应用将成为我国项目管理发展规律的趋势之一^[2]。

项目是完成某一规定目标的、有组织的独特性、一次性努力，而项目管理是在完成项目的各活动中有效地整合人力、财力、物力、信息、科学技术和市场等资源以实现项目干系人对项目的要求。在竞争激烈、变化多端的市场中，项目干系人要求项目团队及时准确的交付项目产品成为最基本的要求。项目管理者对项目时间管理的绩效表现将直接影响项目产品保质保量、及时的交付，也是评价是否成功完成项目的关键因素。

在项目管理实践中，由于项目管理对象的复杂性和时间管理的方法技巧问题，工期拖延成为项目管理中最常见的现象，甚至有些项目因为无法按时完成而导致项目完全失败；同时，项目时间管理与项目质量、项目成本（费用）又是相辅相成。因此，项目时间管理，在项目管理中越来越受到管理者和项目干系人的关注，也成为学界和项目管理业界研究讨论的热点。尽管在已有项目管理文献中，均不乏对项目时间或项目工期的介绍，但基本都是概述性、理论上一般介绍，涉及的内容基本都是项目知识体系的领域。关于项目时间管理的专著，包括《项目时间管理》——赵淘、潘欣鹏（2005）、杨坤（2006）和李跃宇、徐玖平（2008）；另外，李跃宇主编《项目时间管理及在项目管理软件中的应用》（2008）。但这些都只是从广义的项目管理角度对项目时间管理进行了最基本的阐述。企业项目管理越来越受到广泛的关注，这也是国际国内项目管理发展方向之一，虽然对企业项目的研究学者和实践者越来越多，但至今关于企业项目管理特别是生产制造企业的学术研究还很少的。包括张静《企业项目管理咨询与诊断》（2003）和占文松《制造企业项目管理》（2006），国外学者如 Lew Ireland、Paul C. Dinsmore 等。但是这些文献均只是从项目管理一般过程来介绍，而未对项目管理的知识体系内容做专门的方法探讨，特别是企业项目成本管理、企业项目质量管理、企业项目时间管理等研究。

本论文将结合工作实践和企业调研分析，主要是针对生产制造企业实施项目化管理的一些问题和方法，探讨企业项目管理中的时间管理的知识、技术和方法。结合厦门某工程塑料厂筹建项目中的实践探索，利用相关理论并创新，圆满完成该企业筹建项目。尽管因为美国总公司的在项目时间计划中拖延一个月，但厦门工厂对项目后期时间计划进行及时调整和优化，采用外包和并行工程等技术方法，最终达到提前半个月完成项目。

因此,该项目的时管理有实践应用研究意义,对企业项目管理在理论和实践方面给予丰富和完善。

第2节 企业项目管理概况

一、企业项目管理概念

(一) 项目管理的发展现状

1. 项目管理在国外的产生与发展现状

二战前夕,横道图(又称甘特图)和里程碑系统已成为计划和控制军事工程与建筑项目的重要工具,而真正意义上的项目管理概念是美国在二战后期实施曼哈顿项目时提出来的。20世纪50年代~70年代,是相关管理传播与现代化阶段,其重要特征是开发推广与应用网络计划技术。网络计划技术的核心是关键路线法和计划评审技术。它的开发和应用,使美国海军部门在研究北极星号潜艇所采用的远程导弹 F.B.M 项目中,顺利解决了组织协调问题(该项目设计美国48个州的200多个主要承包商和11,000多个企业),节约了投资,缩短了约两年工期(缩短工期近1/4)。此后,该技术方法在美国国防和航空航天范围内全面推广应用,并很快在全世界范围内得到重视和发展,成为管理项目的一种先进手段。当前,项目管理的发展规律又有了新突破,它除了计划和协调外,对进度(时间)、费用、质量、风险、采购、沟通、范围、人力资源和集成管理等方面都更加重视,其应用领域也在不断地扩展。20世纪50年代,项目管理主要运用于国防和军工项目;20世纪60年代~80年代的应用范围也仅限于建筑、国防和航天等少数领域;进入20世纪90年代以后,随着信息技术的来临高新技术产业的飞速发展,项目的特点及其运用产生了巨大的变化。

在制造业经济环境中强调的重复性活动,被信息经济环境中事务的独特性所取代,制造业经济在管理上强调的合理性、重复性和标准化,已经不能完全适应信息经济时代的动态变化特性,以及市场竞争的加剧和客户需求的差异化、及时性等个性需求的增加,项目管理从而成为灵活管理的关键手段,并逐步发展成为独立的学科体系和现代管理学的重要分支,项目管理的学术范畴和运用领域及在管理科学中的地位,都发生了重大的变革和升华。

目前在欧美等发达国家,项目管理不仅普遍应用于建筑、航天和国防等传统、重大工业领域,而且在电子、通信、计算机、软件开发、金融业、保险业和制造业,甚至在政府机关、国际组织、医疗卫生、文化体育、交通运输、服务业等各行各业中也成为运

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕